International Government Communication Centre
المركز الدولي للاتصال الحكومي



دليل الضوابط المهنية والمعايير الأخلاقية في الاتصال الحكومي

دليل الضوابط المهنية والمعايير الأخلاقية في الاتصال الحكومي

المؤلفون:

الدكتور محمد إبراهيم عايش | الجامعة الأمريكية بالشارقة

الدكتور خيرت معوض عياد | جامعة الشارقة

الدكتور أحمد فاروق رضوان | جامعة الشارقة

الدكتورة شيرين علي موسى | جامعة عجمان

مراجعة:

أمل عنبر بشير | رئيس قسم الدراسات والبحوث

لينا جرادات | رئيس قسم المحتوى الإعلامي

آمنة صلاح | محرر صحفي

الناشر:

المكتب الإعلامي لحكومة الشارقة

المركز الدولي للاتصال الحكومي- قسم الدراسات والبحوث

دولة الإمارات العربية المتحدة، الشارقة، 2021



International Government Communication Centre
المركز الدولي للاتصال الحكومي

الفهـــــرس



الفهـــــرس

المقدمــة

يهـدف هـذا الدليـل إلى التعريـف بالعنـاصر والمعايـير والخطـوات الخاصـة بالوظائـف المختلفـة التـي يقـوم بهـا الاتصـال الحكومـي عـلى المسـتوى المؤسـسي أو الوطنـي أو الـدولي، حيـث يسـتعرض في ثلاثة أجـزاء كل مـن الجوانـب الإداريـة والإعلاميـة والمعايـير الأخلاقيـة والكفـاءات المهنيـة للاتصـال الحكومـي، والإدارة الإعلاميـة للأزمـات.

يتنـاول الجـزء الخـاص بالجوانـب الإداريـة والإعلاميـة، تعريـف الاتصـال الحكومـي وشروط نجاحـه، كـما يوضـح الأدوار والوظائـف التـي يؤديهـا، والقيـم التـي يقـوم عليهـا. وأشـكال الاتصـال الحكومـي. ويوضـح هـذا الجـزء أيضـاً المهـام التـي يقـوم بهـا العاملـون في هـذا المجـال، واسـتراتيجيات ورؤيـة ومهمـة الاتصال الحكومـي واحتياجـات الجمهـور التـي يلبيهـا هـذا الاتصـال. كـما يقـدم إرشـادات مهنيـة لعمليـات إعـداد وإنتـاج الرسـالة الاتصاليـة الحكوميـة، ومـا تقدمـه مـن محتـوى متنـوع يتضمـن معلومـات وإرشـادات وتوعيـة وإحاطـات مختلفـة وأسـلوب روايـة القصـة الحكوميـة ومعايـير نجاحـه.

ويتنـاول الجـزء الخـاص بالمعايـير الأخلاقيـة والكفـاءات المهنيـة للاتصـال الحكومـي الإطـار المهنـي للاتصـال الحكومـي في تفاعلـه مـع الجمهـور، ووسـائل الإعـلام، والمنظـمات المختلفـة عـلى المسـتوى المحلى أو الـدولي. كـما يوضـح بصـورة تفصيليـة المعايـير الأخلاقيـة المرتبطـة بممارسـات الاتصـال الحكومـي سـواء عـلى مسـتوى الممـارس أو عـلى مسـتوى الإدارة، مـن حيـث الـولاء، والمصداقيـة، والمسـئولية، والانصـاف، والتنـوع، والابتـكار، وعـدم تضـارب المصالـح، والأمانـة، والصـدق، والتسـامح، والحفـاظ عـلى الخصوصيـة، والاحـترام. والكفـاءات المهنيـة المتمثلـة في التأهيـل الأكاديمـي، والشـخصية القياديـة، والكفـاءة الاتصاليـة، والمعرفـة التكنولوجيـة المناسـبة، والتخطيـط الاسـتراتيجي، والبحـث، والتعامـل مـع الأزمـات والطـوارئ، والتميـز والجـودة في الاتصـال الحكومـي، والثقافـة المؤسـسية، والثقافـة المجتمعيـة.

ويسـتعرض الجـزء الخـاص بـالإدارة الإعلاميـة للأزمـات دور الاتصـال الحكومـي أوقـات الأزمـات والمخاطـر مـن خـلال تعريـف الأزمـة وخصائصهـا، وتوضيـح أسـباب وأنـواع الأزمـات وأسـاليب وخطـوات إدارتهـا والاسـتجابة لهـا عـبر مراحلهـا المختلفـة.

ويشـكل الدليـل مرجعـاً عمليـاً للمهنيـين والممارسـين، يمكـن توظيفـه عنـد إعـداد وتنفيـذ اسـتراتيجيات وعمليـات الاتصـال الحكومـي مـن الناحيـة الإداريـة والاتصاليـة، وكذلـك عنـد إعـداد وتحريـر الرسـالة الاعلاميـة للاتصـال الحكومـي.

كـما يمثـل دليـلاً تنفيذيـاً يمكـن الاسترشـاد بعنـاصره عنـد بنـاء الهيـكل الإداري لإدارات الاتصـال الحكومـي وتحديـد الوظائـف والمهـام التـي تقـوم بهـا، وعنـد تحديـد عمليـات التقييـم لمـدى فاعليـة تحقيـق الأهـداف والبرامـج والمبـادرات الحكوميـة.

المؤلفون 2021

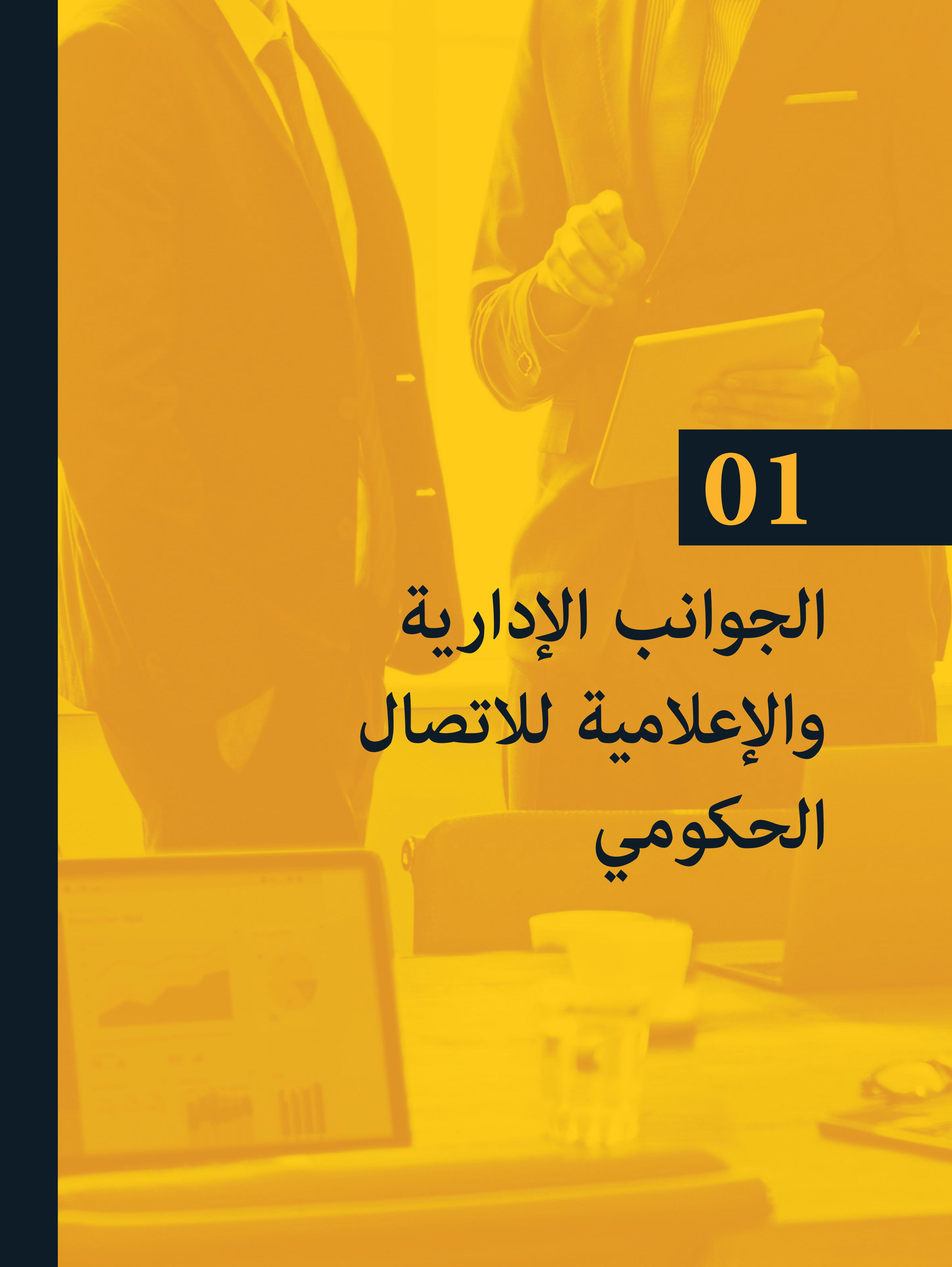
تـمهيــد:

يسـتهدف هــذا الجــزء توضيــح المهــام الوظيفيــة للاتصــال الحكومــي، والأدوار التــي يقــوم بهــا. كـما يسـتعرض بصـورة تفصيليـة عـدد مـن الجوانـب المهنيـة المرتبطـة بالوظائـف التـي يقـوم بهـا، والقيـم التـي يعتمـد عليهـا وطبيعـة الجماهـير التـي يتعامـل معهـا، ويقـدم ارشـادات حـول كيفيـة إعـداد وتنفيذ محتـوى الاتصـال الحكومـي. كـما يوضـح المعايـير الخاصـة بالبنـاء التنظيمـي لإدارات الاتصـال الحكومـي، وأهـم المشـكلات التـي تواجهـه.

تعريف الاتصال الحكومي:

يعـرف الاتصـال الحكومـي بأنـه كافـة الأنشـطة الاتصاليـة التـي تقـوم بهـا المؤسسـات الحكوميـة، والتـي تسـتهدف نـشر ومشـاركة المعلومـات بهـدف تقديـم وشرح وتفسـير القـرارات والأعـمال الحكوميـة ودعـم القيـم الوطنيـة والمجتمعيـة. ويرتبـط الاتصـال الحكومـي بكافـة أعـمال الـوزارات والهيئـات الحكوميـة وكذلـك الـشركات المملوكـة للدولـة، ويسـتخدم كافـة أنـواع وسـائل الاتصـال للوصـول إلى الجمهـور. كـما يعـرف بأنـه الجهـود التـي تبذلهـا الحكومـة عـبر توظيـف اسـتخدام البيانـات والمعلومـات المتاحـة لديهـا للتأثـير في معـارف وسـلوكيات أفـراد المجتمـع، بمـا يحقـق أهدافهـا وطموحاتهـا، ويتضمـن ذلـك أيضـاً التعـرف عـلى آرائهـم واحتياجاتهـم بغـرض توظيـف ذلـك في وضـع الأهـداف والسياسـات الحكوميـة. وبنـاء عـلى ذلـك يسـتخدم الاتصـال الحكومـي في تحديـد أولويـات المجتمـع وتشـكيل السياسـات الحكوميـة، وفي التعريـف بالجهـود والخدمـات الحكوميـة، وتنفيـذ حمـلات الاتصـال وتقييمهـا.

ويعمـل الاتصـال الحكومـي عـلى تقديـم وتفسـير السياسـات والقـرارات الحكوميـة وشرحهـا للجماهـير المعنيـة، وبنـاء الفهـم والتأييـد لهـذه السياسـات، وكسـب الدعـم والمسـاندة للأعـمال الحكوميـة، كـما يعمـل عـلى نـشر القيـم الوطنيـة والمجتمعيـة بـين المواطنـين.



01

الجوانب الإدارية والإعلامية للاتصال الحكومي

شروط توفر اتصال حكومي ناجح:

- وجود استراتيجيات واضحة ومخططة للاتصال الحكومي.
- وجود وسائل وقنوات اتصال فعالة في المجتمع.
- توفر أدوات للتعرف على الرأي العام وقياسه.
- اعتماد قيم الشفافية والمصداقية والموضوعية في الاتصال الحكومي.
- الايمان بمبدأ حق وسائل الإعلام والمواطنين في الحصول على المعلومات.
- حرية وسائل الإعلام في المجتمع.
- الحوار الدائم مع مؤسسات المجتمع.

يحتاج الاتصال الحكومي إلى:

- وسائل إعلام مشاركة ومدعمة لجهود الاتصال الحكومي.
- نظام إعلامي حر تحكمه تشريعات وقواعد منظمة.
- تعاون مع منظمات المجتمع المدني.
- شبكة من التعاون والتنسيق بين جهات الاتصال في المؤسسات الحكومية.
- تفاعل ومشاركة من الجمهور.
- نظام حكم مستقر.

أدوار الاتصال الحكومي:

الدور الإعلامي: يستهدف الدور الإعلامي للاتصال الحكومي، نشر المعلومات والأخبار الخاصة بالدولة وحكومتها ومؤسساتها المختلفة، بهدف التعريف بأنشطتها وإنجازاتها وأعمالها المختلفة.

الدور الوطني والثقافي: يتضمن الدور الوطني والثقافي للاتصال الحكومي نشر القيم الوطنية، والقيم المعبرة عن ثقافة الدولة على المستوى المحلي والدولي. والتعريف بموروثاتها المتنوعة، ونشر قيم الحوار والاحترام بين فئات المجتمع، وبما يضمن نشر السلم المجتمعي ومواجهة التعصب.

الدور المجتمعي: يهدف الاتصال الحكومي ضمن الدور المجتمعي إلى بناء الوعي بموضوعات وقضايا التنمية والاستدامة بالمجتمع. والتأثير في اتجاهات وسلوكيات المواطنين المرتبطة بهذه القضايا. وكذلك تعريف المواطنين بالقوانين والإجراءات المختلفة.

الدور السياسي: يقع على عاتق الاتصال الحكومي ضمن دوره السياسي توضيح سياسات الدولة وتفسير مواقفها، ونشر المعلومات حول نظامها السياسي وتوجهاتها الإقليمية والدولية، ومتابعة أدوار وأنشطة قيادتها. كما يساهم الاتصال الحكومي في مواجهة الأزمات والشائعات والتعامل الاتصالي معها.

وظائف الاتصال الحكومي:

وظائف الاتصال الحكومي على مستوى المنظمة الحكومية

- تعريف منتسبي المنظمة الحكومية بالقرارات والتوجهات الحكومية وأولوياتها.
- تعريف منتسبي المنظمة الحكومية برسالة ورؤية المنظمة وقيمها.
- تعريف منتسبي المنظمة الحكومية بسياسات واستراتيجيات المنظمة وأعمالها.
- إعلام منتسبي المنظمة الحكومية بأخبارها، وأنشطتها، والتطورات القائمة بها.
- التفاعل مع منتسبي المنظمة الحكومية لرصد آرائهم واتجاهاتهم ودفعهم للمشاركة في اتخاذ القرار.

وظائف الاتصال الحكومي على مستوى الدولة

- نشر القيم الوطنية بين مواطني الدولة.
- تعريف المواطنين بجهود الدولة ومؤسساتها في مختلف المجالات.
- كسب تأييد والتزام المواطنين بخطط الدولة وبرامجها للتطوير.
- تقديم المعلومات اللازمة عن القوانين والسياسات والقرارات الحكومية، وتوضيحها وتفسيرها.
- توضيح سياسات الدولة ومواقفها تجاه القضايا المحلية والإقليمية والدولية.
- نشر الوعي المجتمعي والتأثير في معارف واتجاهات وسلوكيات المواطنية حول الموضوعات التنموية المختلفة.
- رصد اتجاهات الرأي العام حول القضايا المختلفة.
- بناء أولويات وسائل الإعلام والمواطنين حول الموضوعات والقضايا المهمة.
- التفاعل مع المواطنين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرار.

وظائف الاتصال الحكومي على المستوى الدولي/ العالمي

- توضيح سياسات الدولة المحلية والإقليمية والدولية، وتفسير مواقفها.
- بناء الصورة الجيدة عالمياً عن الدولة ومؤسساتها وأعمالها.
- التواصل مع وسائل الإعلام الدولية والمنظمات العالمية.
- مواجهة الأخبار غير الحقيقية والشائعات ونشر الحقائق.
- إدارة الحملات الإعلامية التي تنفذها الدولة على المستوى العالمي.
- دعـم الجهـود الترويجيـة للدولـة عـلى المسـتوى العالمـي في قطاعـات متنوعـة كالسـياحة والتجـارة والثقافـة، وغيرهـا.

قيم الاتصال الحكومي:

الانفتـاح (Openness) ويعنـي نـشر المعلومـات والأخبـار عـن سياسـات وقـرارات وأعـمال الحكومـة بصـورة صادقـة وشـفافة وفي التوقيـت المناسـب، وبمـا يلبـي حاجـة المواطنـين إلى المعرفـة، والإيمـان بمبـدأ إشراك الجمهـور في عمليـات النقـاش والمشـورة واتخـاذ القـرار، كـما يعنـي إتاحـة التقاريـر والبيانـات المفتوحـة للمجتمـع مـن خـلال الوسـائل الرقميـة الحديثـة، بمـا لا يـضر بالمعلومـات الخاصة والسرية للدولة.

الموثوقيـة (Reliability) بـأن تكـون كل المعلومـات والأخبـار المنشـورة دقيقـة وواضحـة وكافيـة. وملتزمـة بالحيـاد والنزاهـة، مـما يكسـب ثقـة المواطنـين في الاتصـال الحكومـي، كـما يعنـي القيـام بتصحيـح أي معلومـات مغلوطـة، أو أخبـار كاذبـة، أو سـوء فهـم بصـورة سريعـة ومبـاشرة. وأن توفر الدولة الوسائل الاتصالية اللازمة لمتابعة الجمهور لهذه المعلومات والأخبار.

النزاهـة (Impartiality) تتحقـق النزاهـة مـن خـلال التواصـل مـع جميـع الفئـات ذات العلاقـة مـع الجمهـور المعنـي بنفـس القـدر مـن المسـاواة والعـدل، مـن حيـث طبيعـة المعلومـات، ووسـائل الاتصـال المسـتخدمة، ولغـة الاتصـال المسـتخدمة، وتسـاوي فـرص التعبـير عـن الـرأي. مـع مراعـاة أسـاليب التواصـل مـع ذوي الاحتياجـات الخاصـة، بحيـث تصـل لهـم الرسـالة بالطريقـة التـي يتواصلون بها.

الوضـوح (Intelligibility) ويعنـي ذلـك وضـوح الرمـوز المسـتخدمة في الاتصـال الحكومـي، سـواء اللفظيـة أو الرمزيـة، بحيـث تكـون سـهلة الفهـم والإدراك لكافـة فئـات المجتمـع وثقافاتـه المتنوعـة، مـع الأخـذ في الاعتبـار توظيـف الرسـومات والصـور ومقاطـع الفيديـو والرسـوم المتحركـة بصـورة تدعم من استيعاب الرسالة.

التفاعـل (Interactivity) يعـد تفاعـل الاتصـال الحكومـي مـع فئـات الجمهـور كافـة، مـن قيـم الاتصـال المهمـة مـن خـلال الحـوار المتبـادل للتعـرف عـلى الانطباعـات والآراء المختلفـة، مـع توظيـف التقنيـة الحديثـة والوسـائط الرقميـة التفاعليـة في تحقيـق ذلـك. وتفعيـل التواصـل مـع أصحـاب الفكـر والـرؤى مـن القطاعـات المختلفـة بالمجتمـع.

مهام ممارس الاتصال الحكومي:

- أن يكون مسؤول الاتصال الحكومي جزءاً من الإدارة العليا للمنظمة الحكومية، ومساهماً في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها.
- أن يكون متعاوناً مع كافة الإدارات الأخرى.
- أن يكون مسؤولاً عن تخطيط برامج وأنشطة ومبادرات الاتصال بالمنظمة الحكومية.
- أن تتوفر لديه معارف ومهارات الاتصال المختلفة لتوظيف كافة وسائل وأدوات الاتصال.
- أن يكون قادراً على التواصل مع وسائل الإعلام ومنظمات المجتمع والجماهير أصحاب المصالح بصورة مهنية سليمة.
- أن تتوفر لدية المعرفة اللازمة بأخلاقيات الممارسة المهنية.

أشكال الاتصال الحكومي:

الاتصال بين الحكومة والمواطنين: يستند هذا الاتصال إلى حق المواطن في الحصول على المعلومات حول سياسات وقرارات حكومته، وتأثيرها على حياته اليومية. وأن يشارك في عمليات صنع القرار من خلال التعرف على آرائه ومقترحاته، وتقييمه للخدمات والقرارات الحكومية، وأن تتاح له هذه المعلومات عبر وسائل اتصاليه متعددة بلغة وأسلوب يمكن فهمه. وهو ما يستلزم أيضاً استخدام الاتصال الحكومي للوسائل الاتصالية بطريقة مهنية في عمليات التحرير والإنتاج والتوزيع.

الاتصال بين الحكومة ووسائل الإعلام: يقوم هذا الاتصال على العلاقة المستمرة بين إدارات الاتصال الحكومي ووسائل الإعلام، بحيث يمكن للحكومة من خلالها نشر أخبارها وقراراتها، وتفسيرها للجمهور. كما يتيح لوسائل الإعلام متابعة ومراقبة الأعمال الحكومية والتعبير عن تساؤلات الرأي العام، ونقل الصورة الحقيقية له، بحيث يستفيد الاتصال الحكومي من مميزات تلك الوسائل ومنها الانتشار، وسرعة النشر، وتعدد فئات جماهير تلك الوسائل، وكذلك قدرتها على إنتاج وتقديم الرسالة الإعلامية بطريقة مهنية سليمة.

الاتصال بين الحكومة وقادة الرأي والخبراء في المجتمع: يقوم هذا الاتصال على تفعيل التواصل بين المؤسسات الحكومية، وفئات أصحاب المصالح من الجمهور سواء قادة الرأي أو الخبراء في مجالاتهم، أو مؤسسات المجتمع المختلفة الحكومية والمدنية. حيث تحتاج هذه الفئات إلى معلومات تفصيلية، وتبادر إلى توجيه الاستفسارات، والمشاركة في عمليات اتخاذ القرار. كما تمثل حلقة اتصال مع فئات المجتمع الأخرى. ويتطلب الاتصال بها وسائل وأدوات متخصصة ومباشرة حتى يمكن التفاعل معها عن قرب.

الاتصال الدولي: يقوم هذا الاتصال على توجيه الاتصال الحكومي لرسائله الاتصالية إلى المجتمع الدولي، من خلال وسائل اتصال حكومية قادرة على الوصول إلى هذا المجتمع، أو من خلال وسائل الإعلام الدولية، أو المحلية في الدول الأخرى، أو من خلال توظيف شركات ووكالات العلاقات العامة. ويقوم الاتصال الحكومي بهذا الدور لتقديم الدولة على المستوى العالمي تحقيقاً لأهداف سياسية أو اقتصادية أو ثقافية أو تنموية.

رؤية ومهمة وقيم الاتصال الحكومي واستراتيجيته:

الرؤية vision: تتحدد « الرؤية » بصفة عامة في مجال الاتصال الحكومي وفق ما تتطلع إليه الدولة نحو تقديم اتصال فعّال بالجماهير المعنية، بحيث تكون جهات الاتصال سواء المركزية أو الخاصة بكل مؤسسة حكومية على حدى، مصدراً موثوقاً للمعلومات والأخبار الخاصة بالدولة وحكومتها، يعتمد عليه في بناء الصورة العامة للدولة وإنجازاتها ومواردها وقيادتها وشعبها.

المهمة mission: تتحدد « المهمة» بصفة عامة في مجال الاتصال الحكومي في حصر المهام المطلوب تحقيقها، بما يضمن حق المواطن في الاتصال والحصول على المعلومات بدقة وشفافية وموضوعية، وأن يتم التفاعل معه وإشراكه في عمليات الاتصال واتخاذ القرار. وأن يعبر عن هوية الدولة وثقافتها، من خلال تنفيذ حملات وبرامج اتصالية مخططة، وبما يضمن توطيد سمعة الدولة ومؤسساتها والدفاع عنها، وتوضيح وجهة نظرها في المسائل والقضايا المختلفة.

القيم values: يعتمد الاتصال الحكومي في تحقيقه لرؤيته ومهمته على مجموعة من القيم التي ترتبط بتحقيق مصلحة المجتمع وأفراده، والأمانة والمصداقية في تقديم المعلومات والأخبار، والحرص على تكامل الرسالة الاتصالية بين مؤسسات الدولة، وتقديم هوية موحدة للجهات الحكومية. كما ترتبط القيم بالحرص على الالتزام بأخلاقيات الممارسة المهنية، والتعامل العادل مع كافة الجماهير ذات العلاقة وأصحاب المصالح.

الاستراتيجية strategy: عند بناء استراتيجيات وسياسات الاتصال الحكومي، يجب مراعاة العناصر التالية:

- أن يوازن الاتصال الحكومي في العلاقة الاتصالية بين الحكومة والمواطنين بحيث يحقق أهداف الطرفين من عملية الاتصال.
- أن يتفاعل الاتصال الحكومي مع المواطنين ويوظف وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر للتواصل معهم.
- أن يهدف الاتصال الحكومي إلى تحقيق معرفة المواطنين بالأعمال الحكومية.

- أن يأخـذ الاتصـال الحكومـي في الاعتبـار مشـورة الجمهـور ويتيـح لـه الفرصـة للمشـاركة في اتخاذ القرار.
- أن يؤكـد الاتصـال الحكومـي عـلى مراعـاة مصالـح المواطنـين، ويعكـس اهتـمام الحكومـة وأدائهـا لواجباتهـا والتزاماتهـا تجـاه المجتمـع.
- أن يتفاعـل الاتصـال الحكومـي مـع كافـة الأفـراد والهيئـات والجماعـات داخـل المجتمـع ويوظـف وسـائل الاتصـال الحديثـة في بنـاء ودعـم هـذه العلاقـات والشـبكات.
- أن يـشرك الاتصـال الحكومـي المواطنـين، ويبـادر بتخطيـط وتنفيـذ الحمـلات والمبـادرات المجتمعيـة الموجهـة نحـو التنميـة والتطويـر والتغيـير.

وينبغي أن تحقق استراتيجية الاتصال الحكومي ما يلي:

- **قيادة اتصالات المنظمات الحكومية من حيث:**
  - التعرف على مشكلات المجتمع ومناقشة حلولها وطرحها على المجتمع.
  - التعرف على دوافع الجمهور ورصد اتجاهاته.
  - تحديد أهداف الاتصال الحكومي.
  - إعداد وتنفيذ برامج الاتصال الحكومي.
  - التقييم المستمر لتحقيق برامج الاتصال أهدافها.
- **تحقيق التعاون والتنسيق بين إدارات الاتصال الحكومي بالمنظمات الحكومية المختلفة من خلال:**
  - وضع أهداف وقيم عامة يلتزم بها الاتصال الحكومي في كافة القطاعات.
  - إمداد قطاعات إدارات الاتصال الحكومي بالمعلومات اللازمة.
  - تدريب العاملين في الاتصال الحكومي وتنمية مهاراتهم.
  - التعريف المستمر بأهداف الدولة وسياساتها وتوجهاتها.
  - متابعة تنفيذ الخطط والبرامج الاتصالية المنفذة في المنظمات الحكومية المختلفة.

- **ضمان أن يتحدث الاتصال الحكومي بلغة واحدة وذلك من خلال:**
  - التنسيق بين إدارات الاتصال الحكومي عند إعداد الرسائل الإعلامية الحكومية.
  - توحيد الرسالة الإعلامية في أوقات الطوارئ والأزمات.
  - استخدام مصطلحات ورموز وهوية واحدة.
  - ضمان عدم التداخل أو الاختلاف بين الرسائل الإعلامية من حيث المحتوى أو التوقيت أو الهدف.
- **تقديم الدعم والمشورة للقطاعات الحكومية من خلال:**
  - تقديم المعلومات الخاصة بقياس ورصد آراء واتجاهات الجماهير المعنية.
  - تقديم نتائج التفاعل مع الجماهير المعنية ومشورتهم وإسهاماتهم في عمليات اتخاذ القرار.
  - اقتراح الحلول الاتصالية، عند مواجهة الطوارئ والأزمات.

مبادئ توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في الاتصال الحكومي:

- إشراك المواطنين في الأحداث الوطنية والمجتمعية.
- كسب ثقة المواطنين من خلال نشر الأخبار والمعلومات بدقة وسرعة.
- التعرف المستمر على ردود أفعال المواطنين وتحليلها والاستجابة لها.
- متابعة الموضوعات الأكثر تداولاً على المواقع.
- رصد التفاعل بين فئات الجمهور والتعرف على اهتماماتهم وآرائهم.
- تقديم المحتوى المفيد الذي يلبي احتياجات الجمهور عبر هذه الوسائل.
- ربط الجمهور باهتمامات الدولة وفعالياتها وأحداثها وقضاياها.
- الحرص على أمن المعلومات الخاصة بالمتفاعلين عبر هذه الوسائل.
- الالتزام باحترام خصوصية المستخدمين.
- تحديد سياسة استخدام الحساب الرسمي للمؤسسة الحكومية ونشرها والتفاعل مع مستخدميه.

أهمية حسابات وسائل التواصل الاجتماعي الحكومية للمواطنين:

- تشـكل وسـائل التواصـل الاجتماعـي أداة أساسـية للمواطنـين مـن أجـل التعبـير عـن اهتماماتهـم وآرائهـم ويمكـن مـن خلالهـا رصـد توجهـات الـرأي العـام.
- يتمكـن المواطـن مـن خـلال وسـائل التواصـل الاجتماعـي مـن متابعـة أداء الجهـات الحكوميـة، والتواصـل معهـا بهـدف الاستفسـار أو الشـكوى أو النقـد أو الاقـتراح.
- تعـد وسـائل التواصـل الاجتماعـي أداة تواصـل تفاعليـة تمكـن كل مـن الجهـة الحكوميـة وفئـات الجمهـور المعنيـة مـن التفاعـل المسـتمر.
- تسـاهم وسـائل التواصـل الاجتماعـي في دعـم مشـاركة الجمهـور وتفاعلـه مـع القضايـا المجتمعيـة، وحـث المواطنـين عـلى الالتفـاف حـول قيـم موحـدة.

رواية وبناء القصة الحكومية:

سـاهمت وسـائل الاتصـال الحديثـة في تطويـر أسـاليب تقديـم المعلومـات الخاصـة بالأنشـطة الحكوميـة إلى المواطنـين، وتمثـل روايـة القصـة الحكوميـة أحـد هـذه الأسـاليب، وتعنـي تقديـم الخـبر الخـاص بالنشـاط الحكومـي مـن خـلال أدوات جاذبـة تبتعـد عـن تقديـم كـم كبـير مبـاشر مـن البيانـات والمعلومـات. وفيـما يـلي عـدد مـن الإرشـادات لتقديـم القصـة الحكوميـة:

- تهدف القصة الحكومية إلى دعم سياسات الحكومة وشرعيتها، وتعريف المواطن بأعمالها وجهودها.
- ترتبط القصة الحكومية بمبادرات تنفذها الجهة الحكومية ذات علاقة بمصلحة المجتمع واحتياجاته.
- تعمـل القصـة الحكوميـة عـلى دفـع الجمهـور للتفاعـل والمشـاركة في فعاليـات ومبـادرات لجهة الحكومية.
- تستخدم القصة الحكومية الصور والرسوم المعلوماتية والفيديو لتوضيح النشاط أو الانجاز الحكومي.
- تركز القصة الحكومية على نماذج من المواطنين المستهدفين من النشاط أو المبادرة.
- تركز القصة الحكومية على نماذج وحالات حقيقية مؤثرة.
- تركـز القصـة الحكوميـة عـلى قيـم ومعـاني ومشـاعر وطنيـة أو إنسـانية ترتبـط بالهـدف مـن المبـادرة أو النشـاط الحكومـي.
- القصـة الحكوميـة الجيـدة يمكـن تذكرهـا وتداولهـا والتفاعـل معهـا، خاصـة عندمـا تقـدم مـن خـلال وسـائل الاتصـال الحديثـة.

بناء القصة الحكومية:

- دراسة الحالة أو الموقف المطلوب الحديث عنه وتحديد نقاط التميز.
- تحديد الهدف من نشر القصة الحكومية.
- تحديد توقيت نشر القصة الحكومية وأدوار المسؤولين عن الترويج لها.
- تحديد الجماهير ذات العلاقة المستهدفة من القصة الحكومية.
- إعداد محتوى القصة الحكومية واختيار أساليب تقديمها مع التركيز على النماذج والحالات.
- المراجعة الدقيقة للبيانات والمعلومات والحصول عليها من مصدرها الصحيح.
- استخدام وسائل اتصال متنوعة، مع التركيز على الوسائل الحديثة لكسب تفاعل الجمهور.
- التنسيق مع الشركاء السياسيين، والخبراء، ومنتسبي المجتمع المدني.
- رصد التفاعل حول القصة الحكومية وتأثير نشرها على دعم الموقف الحكومي.

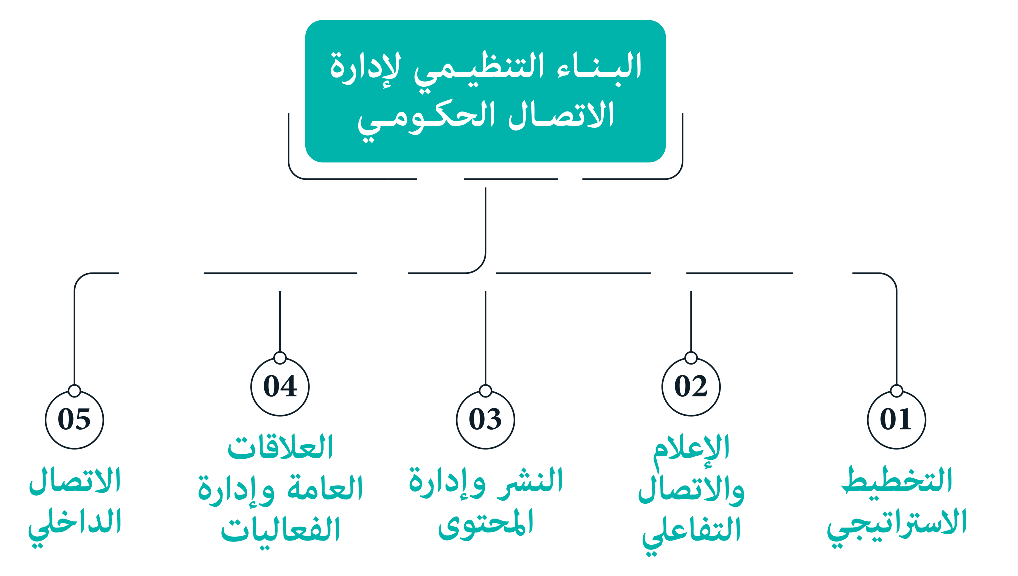
مشكلات الاتصال الحكومي:

تظهـر أحيانـاً في بعـض الـدول أو المؤسسـات الحكوميـة بعـض المشـكلات التـي تؤثـر عـلى فاعليـة أداء الاتصـال الحكومـي لوظائفـه، ويمكـن تحديـد أهـم هـذه المشـكلات في:

- عدم توفر استراتيجية اتصالية واضحة للحكومة تلتزم بها المؤسسات الحكومية المختلفة.
- عدم التنسيق والتعاون في مجال الاتصال بين المؤسسات الحكومية.
- ضعف ثقة المواطنين في الاتصال الحكومي.
- عدم الاعتماد على وسائل الاتصال الحديثة.
- الاهتمام فقط بتقديم المعلومات والتغطية الإعلامية دون إتاحة منصات الحوار والتفاعل.
- عدم إيجاد تكامل بين وسائل الاتصال الحكومية المختلفة.
- عدم التعاون مع وسائل الإعلام.
- ضعف جودة محتوى الاتصال الحكومي.

- عدم وجود قنوات للاتصال المباشر مع الجمهور.
- ضعف مهارات العاملين في الاتصال الحكومي.
- ضعف ثقة المواطنين في الأعمال الحكومية ورفضهم لسياساتها.

البناء التنظيمي لإدارة الاتصال الحكومي:



يختلف ويتنوع تنظيم إدارة الاتصال الحكومي وفقاً لطبيعة المؤسسة والوظائف التي تؤديها، إلا أنه وبصفة عامة يمكن أن تشتمل إدارة الاتصال الحكومي على الإدارات الفرعية أو الأقسام التالية:

- **التخطيط الاستراتيجي:** وتعنى هذه الإدارة بوضع الأهداف والسياسات والبرامج والحملات والمبادرات الاتصالية الحكومية وقياس نتائج تحققها، وتقييم الأداء الاتصالي الحكومي.
- **الإعلام والاتصال التفاعلي:** وتعنى هذه الإدارة بالتعامل مع وسائل الإعلام المتنوعة المحلية أو الدولية، إلى جانب إنتاج ونشر وسائل الاتصال الحكومية المختلفة بكافة أنواعها المطبوعة أو الإلكترونية أو الرقمية. وتختص بإدارة عمليات التفاعل مع الجمهور عبر حسابات التواصل الاجتماعي الحكومية.
- **النشر وإدارة المحتوى:** وتعنى هذه الإدارة بإنتاج محتوى الاتصال الحكومي، من خلال التغطيات الاعلامية، وتحرير المواد، وكافة عمليات إنتاج المحتوى النصي أو المصور أو الفيلمي.
- **العلاقات العامة وإدارة الفعاليات:** وتعنى هذه الإدارة بتنفيذ الفعاليات والأنشطة الاتصالية الحكومية، وتوظيف أدوات الاتصال المباشر مع الجماهير ذات العلاقة، كالمعارض والندوات واللقاءات وغيرها.
- **الاتصال الداخلي:** وتعنى هذه الإدارة بالتواصل مع العاملين بالمؤسسة الحكومية، وتوجيه الرسائل الاتصالية لهم عبر وسائل الاتصال الداخلي.

وبناء على تنوع مجال عمل المؤسسات الحكومية يمكن تحديد مجالات الاتصال الحكومي فيما يلي:

الاتصال الحكومي السياسي: ويعنى بتقديم وشرح وتفسير مواقف الدولة من القضايا السياسية المحلية والدولية ووجهة نظرها. كما يعنى بالدفاع عن الدولة ضد أي معلومات أو تقارير غير دقيقة يمكن أن تبثها جهات أخرى أو مؤسسات إعلامية دولية، إلى جانب تغطية ومتابعة أخبار قياداتها والمسؤولين فيها، كما أنه يقوم بدور مهم في أوقات التغير السياسي أو الانتخابات.

الاتصال الحكومي الاقتصادي: ويعنى بتوضيح إمكانات الدولة، ومكانتها الاقتصادية، والعمل على جذب الاستثمار من خلال تقديم المعلومات عن فرص ومجالات وتسهيلات الاستثمار في الدولة.

الاتصال الحكومي التنموي: ويعنى بإدارة الحملات والمبادرات الاتصالية ذات العلاقة بالتنمية المستدامة، بما يساهم في تنمية الوعي بقضايا البيئة المختلفة، إلى جانب الموضوعات الاجتماعية والثقافية. ويهدف هذا الاتصال إلى التأثير الإيجابي في اتجاهات وسلوكيات الجمهور نحو هذه الموضوعات.

الاتصال الحكومي السياحي والثقافي: ويعنى هذا الاتصال بالتعريف والترويج للمقاصد السياحية بالدولة، بما يدعم البرامج التسويقية التي تنفذها الجهات المسؤولة عن السياحة، ويركز على التعريف بأنواع السياحة ومناطقها، وعوامل الجذب السياحي بالدولة. كما يركز على التعريف بثقافة الدولة وقيمها وعاداتها.

الاتصال الحكومي الأمني: ويعنى بتقديم المحتوى الهادف إلى توعية المواطنين بالقضايا الأمنية المختلفة، وتنفيذ حملات الوعي الأمني في مجالات مختلفة كأمن المعلومات، والأمن الجنائي، والمرور، إلى جانب تنمية وعي المواطنين بالأمن الوطني ودور الدولة في التصدي لجرائم مثل الإرهاب، أو تجارة البشر، أو تجارة المخدرات وغيرها.

الاتصال الحكومي المتعامل مع الأزمات: : ويعنى هذا الاتصال بتوفير البيانات والمعلومات في أوقات المشكلات والأزمات، وإحاطة الجمهور صاحب العلاقة بالتطورات والإجراءات والتعليمات المرتبطة بالأزمة. كما يقوم بدور فاعل في تجنب حدوث مشكلات أو أزمات من خلال التوعية الاستباقية بأخطار أو ممارسات خاطئة قد تؤدي لحدوث هذه المشكلات.

ماذا يحتاج الجمهور من الاتصال الحكومي؟

- أن يحصل على المعلومات اللازمة عن السياسات والقرارات الحكومية.
- أن يحصل على المعلومات الخاصة بسياسات الدولة ومواقفها.
- أن يتعرف على الحقائق خاصة في أوقات الطوارئ والأزمات.
- أن يتم الاستماع إليه.
- أن يتعرف على إنجازات الحكومة وتقييم أدائها.
- أن يتم التواصل معه عبر وسائل اتصاليه ملائمة، حديثة، متفاعلة.
- أن يثق في الرسالة الاتصالية الحكومية.
- أن يحصل على الأخبار والمعلومات في الوقت الصحيح.
- أن يستشعر التعاطف والاحترام من مسؤولي الاتصال الحكومي مع مشكلاته واحتياجاته.

ماذا تريد الجماهير ذات العلاقة من الاتصال الحكومي؟

- **المسؤولون الحكوميون:**
  - التعريف بأعمالهم وإنجازاتهم.
  - التعرف على تأثير ونتائج أعمالهم.
  - فهم توجهات الحكومة.
- **أعضاء المجالس النيابية والتشريعية:**
  - التعرف على السياسات والقرارات الحكومية وتفسيرها.
  - رصد جهود الحكومة في حل القضايا والمشكلات.
  - التواصل بهدف تقديم الآراء والمقترحات والمطالب.
- **وسائل الإعلام:**
  - الحصول على معلومات عن برامج وإصلاحات الحكومة التي يهتم بها المواطنون.
  - استجابة الحكومة لتساؤلات وانتقادات الإعلام وتفاعلها مع ما يطرحه من قضايا تهم المجتمع.
  - إحاطة وسائل الإعلام بالمعلومات والتطورات في أوقات الأزمات.
- **المجتمع المدني:**
  - المشاركة في تقديم المشورة وعمليات اتخاذ القرار.
  - إبراز التعاون بين مؤسسات المجتمع المدني والمؤسسات الحكومية.
  - التعاون في تنفيذ الحملات التنموية.
- **الجامعات والمراكز البحثية:**
  - الحصول على المعلومات التي تساهم في إجراء الدراسات والأبحاث.
  - التعريف بأدوار الجامعات والمراكز في مجال البحث العلمي والابتكار.
- **المواطنون:**
  - أخبار وإنجازات الحكومة.
  - القرارات والإجراءات الحكومية.
  - الشرح والتفسير للقوانين والقرارات.
  - متطلبات التطوير والإصلاح.
  - أولويات الدولة والمجتمع.
  - شفافية الحديث عن المشكلات.
  - السلوك المطلوب اتخاذه تجاه القضايا المجتمعية.

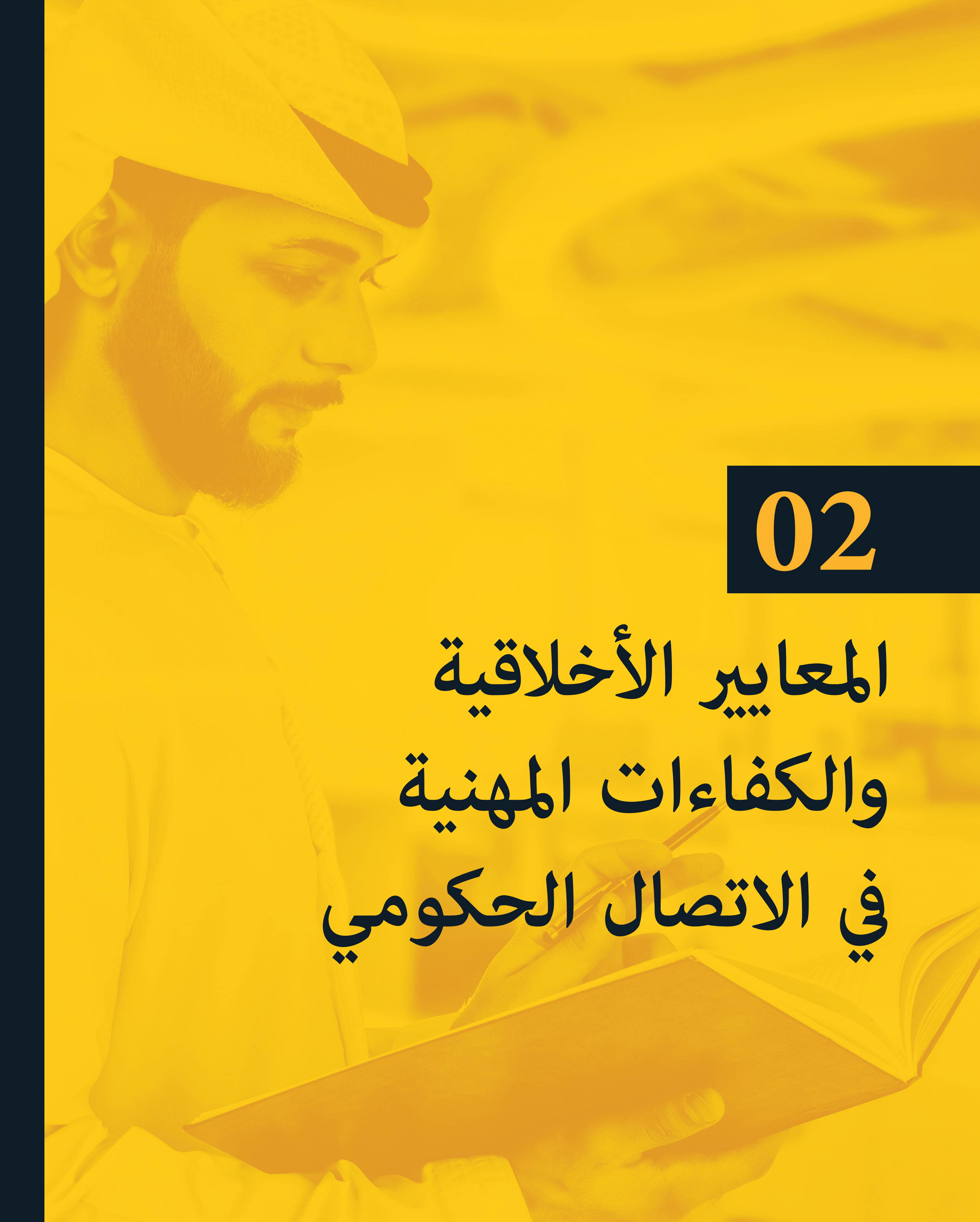


الخطوات العشر للاتصال الحكومي الناجح:

- يبدأ الاتصال الحكومي الناجح بدراسة وتقييم للموقف أو القضية التي يتعامل معها من حيث نقاط القوة المدعمة له، ونقاط الضعف المؤثرة سلباً على فاعليته، وكذلك الفرص المتاحة أمامه لتحقيق الأهداف، والتحديات التي يعمل على مواجهتها.
- يتم وضع أهداف ملموسة قابلة للتطبيق، ويمكن قياس مدى تحققها.
- الرصد المستمر والتقييم للتطور في تحقيق الأهداف.
- تحديد المسؤوليات والمهام، والأنشطة المطلوب تنفيذها، وتحديد الجماهير المعنية ذات العلاقة المطلوب استهدافها من الاتصال.
- بناء الرسائل الاتصالية بما يتوافق مع اهتمامات الجمهور واحتياجاته من الاتصال.
- دعم الاتصال بالنماذج والبيانات والأدلة.
- استخدام وسائل اتصال وفعاليات متنوعة.
- إشراك الجمهور والتفاعل معه، مع التركيز على وسائل الاتصال الحديثة كمنصات التواصل الاجتماعي.
- تحديد الشركاء والداعمين على المستويين الداخلي والخارجي.
- الاستفادة من آراء وتقييم ومقترحات خبراء الاتصال، والسياسيين وخبراء المجتمع المدني.

تمهيد:

من الواضح أن الاتصال الحكومي بات يشكل ممارسة مهنية متميزة في أدواتها وتوجهاتها ومنهجياتها وقيمها الحرفية والأخلاقية، مما يستدعي تطوير أطر علمية وعملية توضح حدود ممارسة العمل في هذا القطاع، ومتطلبات تلك الممارسة من جانب المنظمات والأفراد، وذلك من أجل تحقيق مخرجات محسوسة وذات قيمة، تتماشى مع المبادئ والقيم المهنية والاجتماعية والثقافية والمعنوية السائدة في المجتمع. ويختص هذا الجزء من الدليل بعرض القيم والمبادئ الأخلاقية التي تحكم عمل الاتصال الحكومي كما تتجلى في المعايير العالمية والمحلية المتعلقة بممارسة أنشطة الاتصال العام والعلاقات العامة في العديد من المجتمعات. ويهدف هذا الدليل إلى تقديم مجموعة مؤشرات مهنية مهمة في ممارسة الاتصال الحكومي بناءً على قواعد أخلاقية منبثقة من بيئة الاتصال الحكومية في دولة الإمارات العربية المتحدة والعالم بهدف رفع مستوى وعي الممارسين بتلك المعايير وتمكينهم من القيام بمهامهم بكفاءة ونجاح في سياقات عملية مختلفة في إطار أخلاقي رصين ومتكامل. ولعل إصدار هذا الدليل يعكس بشكل واضح توجهات المركز الدولي للاتصال الحكومي في الشارقة لتأكيد المزيد من الالتزام بمهنية الاتصال الحكومي كممارسة حديثة مستندة لمعايير أخلاقية وحرفية متطورة، وصولاً لتحقيق ميثاق أخلاقي للاتصال الحكومي.



02

المعايير الأخلاقية والكفاءات المهنية في الاتصال الحكومي

الإطار المهني لممارسة الاتصال الحكومية:

تعرف المهنة بأنها وظيفة يؤديها الفرد بناءً على امتلاكه معارف متخصصة في تلك الممارسة المهنية وبناء على التزامه بقواعد أخلاقية محددة تضبط تلك الممارسة في سياقات متنوعة. فإضافة للجانب الحرفي Vocational في الإعداد المهني، فإن الجانب الأخلاقي يشكل أحد أركان المهنة، لأنه يحدد المعايير التي يلتزم بها الممارسون عند اتخاذ قرارات تتعلق بالآخرين أو بالجهات التي يمثلونها أو بأنفسهم. فتحديد الخيارات الصائبة من الخاطئة هي في أساسها عملية اتخاذ قرارات أخلاقية تتطلب معرفةً وإدراكاً شاملين للأبعاد الأخلاقية التي ينبغي الاسترشاد بها للخروج بنتائج ذات قيمة في المهن المختلفة. فجميع الممارسات الوظيفية التي تصنف على أنها مهنية تتطلب التزاماً أخلاقياً بقواعد عامة أو أخرى متعلقة بطبيعة الممارسة المهنية مثل ممارسة مهنة الطب والهندسة والإعلام والتدريس والتمريض وغيرها. فلكل واحدة من هذه المهن قواعدها الأخلاقية المحددة التي تعمل على مساندة الجوانب الحرفية في تأدية العمل من خلال اتخاذ القرارات الأخلاقية الصائبة التي لا تلحق الضرر بالآخرين.

كما أن الإطار المهني يتطلب أيضاً امتلاك الممارس للمعرفة والمهارات والكفاءات التي تعكس قدرته على القيام بدوره بشكل فاعل ومتين في إطار المعايير المهنية التي تتبناها الجهات الحكومية في مجال الاتصال الحكومي. فالاتصال الحكومي كقطاع مهني يتطلب امتلاك الممارسين لمجموعة واضحة من المتطلبات المعرفية المتخصصة، النظرية منها والتطبيقية، للتمكن من أداء دورهم في مجالات متنوعة كالإدارة، والتخطيط الاستراتيجي، وتنظيم الفعاليات، وإجراء البحوث والدراسات، وصناعة المحتوى، وتطوير الاستراتيجيات ورصد اتجاهات الجمهور، وبناء العلاقات مع الإعلام والمجتمع، ومساندة الجهة الحكومية في تطوير خدماتها، والتعامل مع الأزمات والحالات الطارئة، وتعزيز سمعة ومكانة تلك الجهة بين الجماهير المستهدفة، وغيرها من الوظائف. وهو يحتاج كذلك لمعرفة وفهم عميقين بالأبعاد الأخلاقية والضوابط المعنوية التي تحكم ممارسة الاتصال الحكومي في أطر اجتماعية وثقافية ونفسية متنوعة. ومن هنا، فإن تطوير معايير أخلاقية يسترشد بها ممارسو الاتصال الحكومي هو أمر على درجة عالية من الأهمية ليس فقط من أجل ضمان تحقيق هذا القطاع لأهدافه، بل أيضاً من أجل الدفع به للأمان نحو مزيد من التطوير.

ولابد من الإشارة هنا إلى أن المعايير الأخلاقية للاتصال الحكومي مشتقة أساساً من المواثيق الأخلاقية التي تحكم العمل الإعلامي وممارسة العلاقات العامة بعد تكييفها لتناسب بيئة العمل في الجهات الحكومية. ولعل هذا الأمر يكسب ممارسة الاتصال الحكومي الكثير من الجدية والزخم باعتبار أن تلك المواثيق قد أثبتت جدارتها في الميدان، وأضحت تتمتع بشرعية معنوية واسعة بين الممارسين. وبناء على ما سبق، فإنه يمكن تصنيف المعايير الأخلاقية التي تنطبق على قطاع الاتصال الحكومي على أنها تغطي جميع التفاعلات والعلاقات بين الجهات الحكومية من جهة والفئات والأطراف التي ترتبط بالاتصال الحكومي من جهة أخرى سواء كانت الجهة الحكومية ذاتها أو الموظفين العاملين فيها أو أفراد الجمهور أو الإعلاميين أو وسائل الإعلام التقليدية أو وسائل التواصل الاجتماعي أو الشركاء أو أصحاب المصالح أو المجتمع عامة. فالتواصل مع

جميع هذه الفئات يتطلب الالتزام بمعايير أخلاقية واضحة لا بد أن تنعكس في محتوى الرسائل الاتصالية والأنشطة والفعاليات وسلوكيات ممارسي الاتصال الحكومي. أما بالنسبة للكفاءات المهنية في الاتصال الحكومي، فهي تجمع ما بين توفر القدرات المهنية والإلمام بتشكيلة معرفية واسعة من مختلف الحقول كالإعلام والاتصال، والإدارة، وعلم الاجتماع، وعلم النفس، والثقافة، وعلوم الحاسوب والبيانات وغيرها.

المعايير الأخلاقية في ممارسات الاتصال الحكومي:

تستند ممارسة الاتصال الحكومي بكافة أشكاله ومستوياته إلى عدة معايير وقيم أخلاقية ومعنوية، وضعت لضمان سلامة تلك الممارسة بما يحفظ مصالح الجهات الحكومية والأطراف الأخرى التي يتم التعامل معها في إطار الاتصال الحكومي. ولا بد من التأكيد على أن هذه المعايير تخص بالدرجة الأولى ممارسي الاتصال الحكومي الذين يتوجب عليهم مراعاتها في عملهم وتفاعلاتهم الداخلية في الجهة الحكومية أو الخارجية مع الأطراف ذات المصالح Stakeholders.

- **الولاء للجهة الحكومية**

ينبغي على ممارس الاتصال الحكومي أن يكرس نفسه في خدمة الجهة الحكومية التي يمثلها، باعتباره سفيراً طبيعياً لتلك الجهة، ينقل أفكارها ومنجزاتها للجماهير المستهدفة، ويدافع عن مواقفها بشكل عقلاني ومهني، ويعمل على الحفاظ على مصالحها في جميع المواقف. ولا بد لممارس الاتصال الحكومي كذلك أن يتجنب المواقف التي تشكك في سياسات وتوجهات الجهات الحكومية لما في ذلك من أثر سلبي على سمعة تلك الجهات وانتقاص من مكانتها.

- **المسؤولية الاجتماعية**

على ممارس الاتصال الحكومي أن يؤدي دوره المهني انطلاقاً من مسؤولية أخلاقية واضحة تنقسم إلى مستويين: المسؤولية تجاه الجهة الحكومية التي يمثلها، والمسؤولية تجاه المجتمع والأطراف ذات العلاقة في المجتمع بمن فيهم الشركاء، والمتعاملون والإعلاميون ومؤسسات النفع العام، وغيرهم. لعل أحد أبرز الجوانب التي ينبغي الحرص عليها ما يتعلق بالمحافظة على سمعة الجهة الحكومية ومصداقيتها في عيون المجتمع، والتصرف بمسؤولية نحو الأطراف ذات العلاقة والمساهمة في الدفاع عن مصالح المجتمع من خلال التوعية والتوجيه البناء في القضايا التي تتضمنها الأجندات الحكومية.

- **المصداقية**

إن تحقيق المصداقية في نفوس الجماهير العامة والداخلية هو من الأهداف البارزة التي يسعى ممارس الاتصال الحكومي لتحقيقها من خلال الرسالة الهادفة والصادقة والموضوعية التي تترك أطيب الأثر في نفوس الجماهير المستهدفة، وهي رسالة ترتبط أساساً بإنجازات حكومية محسوسة

يلمسها الفرد في تعامله مع الجهة الحكومية. ولعل جودة العلاقة القائمة بين الجمهور والجهات الحكومية بسبب رقي الخدمات التي تقدمها تلك الجهات هو شرط أساسي لنجاح الاتصال الحكومي في بناء المصداقية، فالاتصال الحكومي الناجح هو الاتصال الذي يعكس علاقات متميزة بين الجهة الحكومية وأفراد الجمهور، وهو الاتصال المستند إلى مستوى عال من المصداقية في التفاعل. فمن خلال المصداقية في الاتصال الحكومي، يمكن للجهة الحكومية أن تبني ثقة مستدامة مع الأطراف ذات العلاقة، والتي يمكن استثمارها على المدى البعيد في تعزيز صورة الجهة الحكومية ومكانتها بين الأطراف ذات العلاقة.

- **الإنصاف**

لا بد لممارس الاتصال الحكومي أن ينظر إلى أفراد المجتمع والأطراف ذات العلاقة على أنهم متساوون ولا تمييز بينهم في رسائل الاتصال الحكومي الموجهة للجمهور الداخلي والخارجي للجهة الحكومية وكذلك في الفعاليات والأنشطة. ولا بد أن تحظى جميع الأطراف من المجتمع والشركاء باهتمام متساو في رسائل الاتصال الحكومي المتعلقة بالقضايا المجتمعية كالتوعية الصحية والخدماتية، وغيرها. فالاتصال الحكومي المنصف هو الاتصال الذي يخاطب كافة شرائح المجتمع ويعمل على تلبية احتياجاتهم المعرفية والمعلوماتية في موضوعات تهمهم في حياتهم.

- **التنوع**

لا بد أن يقدر ممارس الاتصال الحكومي قيمة التنوع باعتبارها عنصر ثراء وقوة للمجتمع، وأن تستجيب رسائل الاتصال الحكومي وفعالياته للفسيفساء الاجتماعية والثقافية والنوعية، ولا بد من الاحتفاء بالتنوع والاختلاف والتعددية المجتمعية في الاتصال الحكومي. والتنوع يتضمن مخاطبة الاتصال الحكومي للأنواع الاجتماعية Gender من الذكور والإناث، والفئات المهنية من كافة الأطياف، والفئات الثقافية من جميع الخلفيات، والفئات العمرية من جميع المستويات، لكي تشعر تلك الأطراف بأنهم جزء من العملية الاتصالية الحكومية، وليس مجرد موضوعات هامشية.

- **الابتكار**

يعد الابتكار قيمة ذات أبعاد أخلاقية ومعنوية عالية لما يتضمنه من إصرار الأفراد للبحث عن حلول للمشكلات، من أجل مساعدة الآخرين على مواجهة التحديات التي تعترض طريقهم في الحياة. ولا بد لممارس الاتصال الحكومي أن يقدر قيمة الابتكار باعتباره مدخلاً للتطوير والتقدم في الأداء على كافة مستويات العمل، بهدف رفع مستوى الأداء وتوفير الموارد. ويتحمل ممارس الاتصال الحكومي مسؤولية كبيرة في تعزيز القيم المهنية لهذا القطاع والنهوض به من خلال تطبيق أفضل الممارسات والمبتكرات التي ترفع من مستوى الخدمات وتوفر المعارف القيمة للناس حول أمور تهمهم في حياتهم العملية.

- **عدم تضارب المصالح**

على ممارس الاتصال الحكومي الالتزام بالتعليمات والسياسات التي تتبناها الجهة الحكومية والمتعلقة بتجنب السلوكيات التي تتضمن تضارباً في المصالح بين عمله في الجهة الحكومية وتعامله مع الأطراف ذات العلاقة من الإعلاميين والشركاء وغيرهم. فممارس الاتصال الحكومي يكرس وقته وجهده لخدمة الجهة الحكومية التي يعمل فيها، وعليه أن يدرك بأن الارتباط بأية مصالح مع أطراف خارج المؤسسة للحصول على منافع معينة سيضر بقدرة الجهة الحكومية على تأدية دورها. وقد حرصت المواثيق المهنية والأخلاقية في الجهات الحكومية على تأكيد هذا الجانب لكافة شرائح الموظفين العاملين في جميع القطاعات الحكومية، بما فيها قطاع الاتصال الحكومي.

- **الأمانة والصدق**

على ممارس الاتصال الحكومي أن يتحلى بقيم الصدق والأمانة، وأن يمارسها في عمله اليومي من خلال توفير رسائل اتصالية صادقة وأمينة، وتوصيلها بطريق شفافة وموضوعية لأفراد الجمهور. ويتطلب كل من الصدق والأمانة الابتعاد عن أساليب الخداع والتدليس في التواصل مع الأطراف المختلفة، وتوخي الدقة. وفي عصر الاتصالات الرقمية والشبكية، بات من الضروري لممارس الاتصال الحكومي أن يتحلى بالشفافية في كل تفاعلاته مع الأطراف الداخلية والخارجية للجهة الحكومية، ويبتعد عن نشر الشائعات والمعلومات المزيفة Fake News لما تتركه من أثر مدمر على سمعة الجهة الحكومية وأدائها.

- **التسامح**

على ممارس الاتصال الحكومي أن يعكس في تفاعلاته الاتصالية الداخلية والخارجية قيم التسامح التي تحتضنها الجهة الحكومية التي يعمل فيها. والتسامح في الاتصال الحكومي يعني قيام ممارس الاتصال الحكومي بنشر قيم الاحترام والمساواة والتنوع والعيش المشترك وقبول الآخر في الرسائل والفعاليات، والتفاعل المنصف مع الأطراف ذات العلاقة التي يتعامل معها. وحيث أن التسامح بات قيمة مؤسسية في دولة الإمارات العربية المتحدة، فمن الطبيعي أن ينعكس ذلك في جميع أشكال الاتصال الحكومي.

- **الحفاظ على الخصوصية**

على ممارس الاتصال الحكومي أن يحافظ على خصوصية الأفراد في الجهة الحكومية التي يمثلها، وكذلك خصوصية الأطراف ذات العلاقة التي يتعامل معها من خلال الابتعاد عن نشر وتبادل المعلومات الخاصة المتعلقة بهؤلاء الأفراد دون موافقتهم مما يمثل انتهاكاً لخصوصياتهم. وفي عصر الشبكات الاجتماعية، لا بد لممارس الاتصال الحكومي أن يحرص على تدقيق المعلومات والأشكال الإعلامية الأخرى من صور وفيديوهات وأشكال بصرية أخرى للتحقق من سلامتها فيما يتعلق بخصوصية الأفراد.

• **الاحترام**

على ممارس الاتصال الحكومي أن يبدي احتراماً مناسباً لجميع الأطراف التي يتفاعل معها بصرف النظر عن خلفياتها العرقية أو النوعية أو الدينية أو الثقافية، واحترام حساسياتهم الثقافية والدينية، وكرامتهم الإنسانية، فالاختلاف بين الناس هو قيمة بحد ذاتها ويجب أن يحتفى بها. ومن هنا، فعلى ممارس الاتصال الحكومي أن يتجنب ازدراء الآخرين بسبب اختلافاتهم العرقية والدينية والثقافية والقومية، وأن يكون منصفاً مع جميع أفراد المجتمع، ويتجنب الإساءة لمعتقداتهم وطقوسهم.

الكفاءات المهنية في الاتصال الحكومي:

التأهيل الأكاديمي

يمثل التأهيل الأكاديمي حجر الزاوية لتحقيق مهنية عالية في مجال الاتصال الحكومي؛ كونه يوفر للممارس فرصة معرفية ثمينة يطلع من خلالها على أصول وقواعد العلاقات العامة والاتصال الحكومي في أطره التخصصية والعامة وفق الأسس النظرية والمهنية المناسبة. وحيث أن وظائف الاتصال الحكومي تتراوح بين الإعلامية والاتصالية والإدارية والتسويقية والاجتماعية، فإن التأهيل الأكاديمي الرصين في حقول الاعلام والاتصال والتسويق والإدارة والعلوم الاجتماعية (علم النفس، وعلم الاجتماع، والعلوم السياسية، وعلم الإنسان، والثقافة) هو الضمانة الوحيدة لإكساب ممارس الاتصال الحكومي المعرفة النظرية والمهنية التي تساعده في أداء وظيفته وفق معايير علمية وأسس مثبتة ومعارف حديثة ومتداخلة. فعندما نتحدث عن الوظيفة الإدارية للاتصال الحكومي، نرى حاجة كبيرة للمعرفة العلمية بقواعد وأصول الإدارة والتخطيط، وبناء العلاقات مع الموظفين والأطراف الخارجية بما فيها الجماهير العامة وأصحاب المصالح، وحاجة أخرى لا تقل أهمية في التعامل مع وسائل الإعلام ومع المجتمع بناءً على معارف متعمقة في الأبعاد الاجتماعية والنفسية للجمهور المستهدف.

الشخصية القيادية

يحتاج ممارسو الاتصال الحكومي، وخاصة ممن يقعون في دوائر صناعة القرار، إلى تطوير مهارات قيادية فذة تمكنهم من امتلاك رؤية ثاقبة لمستقبل إدارة الاتصال الحكومي، ووضع الخطط الاستراتيجية المناسبة لتحويل الأفكار إلى واقع عملي ملموس في مؤسساتهم. والشخصية القيادية في الاتصال الحكومي هي الشخصية القادرة على التواصل الفعّال مع جميع الأطراف بمن فيهم الموظفين وأصحاب المصالح ووسائل الإعلام والمجتمع عامة بكل ثقة واقتدار. ومن مزايا الشخصية القيادية في الاتصال الحكومي القدرة على التعامل الفوري مع الظروف والأوضاع الطارئة من خلال اتخاذ القرارات الحكيمة والمستندة لرؤية واضحة في إطار من المرونة Resilience والثبات Resolve.

الكفاءة الاتصالية

يُعد الاتصال الفعّال Effective Communication من الركائز الأساسية في عمل ممارس الاتصال الحكومي سواء في الإدارة العليا أو الوسطى أو غيرها. وتعني الكفاءة الاتصالية: «قدرة الفرد على إيصال وتفسير الرسائل الاتصالية وإدراك معانيها لدى المتحدثين في مواقف معينة». وتشمل الكفاءة الاتصالية مهارات الاتصال الشخصي Interpersonal Communication والاتصال الكتابي والاتصال الرقمي من خلال منصات التواصل الاجتماعي أو مواقع الإنترنت بما تتضمنه من محتويات مكتوبة ومسموعة وبصرية وتفاعلية. وتعتبر القدرة على اتقان أسلوب حكاية القصة Storytelling من السمات الرئيسة للاتصال الفعّال في الاتصال الحكومي وهي تعد من المتطلبات الأساسية للشخصية القيادية. وتتعلق هذه المهارة بجميع القائمين في الاتصال الحكومي في المراكز العليا والمتوسطة والدنيا. ففي المراكز العليا، على قيادي الاتصال الحكومي أن يكونوا قادرين على رواية الأفكار من خلال السرد القصصي في كلماتهم الخطابية المباشرة أو المسجلة عبر وسائل الإعلام بحيث يستنبط الجمهور المستهدف منها أفكاراً واضحة ومحددة ذات قيمة نفسية ومعنوية واجتماعية ومؤسسية. أما على المستوى الإبداعي في صناعة المحتوى الإعلامي بكافة أشكاله، فإن أسلوب حكاية القصة يسهم في تحقيق الرسالة الإعلامية للجهة الحكومية لأهدافها المنشودة على المستوى المعرفي أو الاتجاهي أو السلوكي. ولعل هذا ما يؤكد أهمية السؤال الذي يطرح دائماً عند إعداد أي محتوى إعلامي: هل لديك قصة لكي تحكيها؟

المعرفة التكنولوجية المناسبة

في عصر التحولات الرقمية والذكاء الاصطناعي، أصبحت المعرفة التكنولوجية العامة والمتخصصة من الشروط الأساسية لنجاح موظف الاتصال الحكومي في تأدية مهامه سواء الإدارية منها أو الإبداعية المرتبطة بصناعة المحتوى. فعلى القائم بالاتصال الحكومي في مستوى الإدارة أن يمتلك معرفة عمليةPractical Knowledge في أدوات وتطبيقات التكنولوجية الرقمية والشبكية بما فيها الشبكات الاجتماعية من حيث التشغيل وصناعة المحتوى البسيط وإدارة المؤتمرات عن بعد. وفي المستوى الإبداعي، على ممارس الاتصال الحكومي أن يتقن أدوات صناعة الفيديو والمونتاج الرقمي وتصميم المواقع الإلكترونية وإعداد المحتوى للشبكات الاجتماعية والمدونات الصوتية ومشاركة المحتوى عبر منصات متنوعة.

التخطيط الاستراتيجي

تكتسب هذه الكفاءة أهمية كبرى على مستوى الإدارة العليا التي تتولى تطوير رؤية ورسالة الجهة الحكومية وخططها الاستراتيجية في مجال الاتصال الحكومي. فالتخطيط الاستراتيجي في الاتصال الحكومي يضمن سير الإنجازات وفق رؤية واضحة تتضمن أهداف ومؤشرات ومبادرات وفعاليات وأنشطة تصب جميعها في خدمة الهدف الرئيس للجهة الحكومية. وتعكس الخطة الاستراتيجية الرصينة للاتصال الحكومي في الجهة الحكومية إدراكاً شاملاً ومستنيراً للإدارة العليا بأهمية دور الاتصال الحكومي في تعزيز أهداف الجهة والنهوض بها في كافة المجالات عبر

المبادرات والأنشطة والفعاليات الاتصالية والإعلامية التي تتضمنها الخطة بشكل يسمح بقياس تأثيراتها وفق مؤشرات واضحة ومحددة. ولا ينحصر إعداد الخطة الاستراتيجية للجهة الحكومية في الاتصال الحكومي في القيادة العليا لتلك الجهة، بل يتشارك جميع الموظفين في توفير مدخلات الخطة ومتابعة تنفيذها وتقييمها باعتبارها عملاً جماعياً يهم كافة الأفراد العاملين. ومن هنا، فإن المعرفة الأساسية بالتخطيط الاستراتيجي بين جميع موظفي إدارة الاتصال الحكومي يعد شرطاً أساسياً لنجاح التخطيط الاستراتيجي في تلك الجهة، بما يسهم في بناء ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين جميع الموظفين.

البحث

يعد البحث أحد اللبنات الأساسية في ممارسة الاتصال الحكومي بما يوفره من مدخلات علمية وواقعية حول الموقف الذي يعمل الاتصال الحكومي على معالجته في الأنشطة اليومية أو ضمن الخطة الاستراتيجية للجهة الحكومية. وتعد المعرفة المتخصصة بالبحث وأدواته ومناهجه وطرق تقييمه والاستفادة منه في خدمة أهداف الاتصال الحكومي متطلباً أساسياً في نجاح الجهة الحكومية في تقصي الواقع المراد دراسته وتقييمه. فالبحث هو الوسيلة الوحيدة لتوفير البيانات والمعطيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وصناعة المحتوى، ومعرفة اتجاهات الجمهور، وتطوير الخدمات الحكومية، ومعرفة مدى تأثير الرسائل الإعلامية التقليدية منها والرقمية. ومن الضروري إتقان ممارس الاتصال الحكومي لمهارات التحليلات الاجتماعية Social Analytics للتعرف على مستويات التفاعل مع الرسائل الإعلامية عبر الإنترنت والمنصات الاجتماعية وقياس تأثيرها بهدف تطويرها والرقي بها للأفضل. كما يسهم البحث في تحديد أولويات الاتصال الحكومي من حيث الأدوات وفئات الجمهور المستهدف والمحتويات وغيرها.

التعامل مع الأزمات والطوارئ

إن قدرة القائم بالاتصال الحكومي على التعامل الفاعل مع الأزمات والطوارئ هي مؤشر بارز من مؤشرات الإدارة الناجحة في الجهات الحكومية. فإدارة الاتصال الحكومي هي تلك القادرة على التنبؤ بالأزمات ووضع الخطط الاستباقية للتعامل معها من الناحية الاتصالية في إطار الخطة الشاملة التي تتبناها الجهة الحكومية، ويتطلب ذلك القدرة على تحديد المشكلة الناشئة بجميع جوانبها، وتطوير الرسائل الاتصالية المناسبة للتعامل معها من حيث المحتوى والتوقيت والوسائل المستخدمة والهدف والجماهير المستهدفة. ولعل قدرة القائم على الاتصال الحكومي في التعامل مع وسائل الإعلام التقليدية ومع شبكات التواصل الاجتماعي بشكل متزامن بما يضمن وضوح وشفافية الرسالة، ودحضها للشائعات والأخبار المفبركة، ووصولها للجماهير المستهدفة إضافة للمرونة والتكيف مع الأوضاع الناشئة للأزمات هي من أبرز مظاهر الإدارة الاتصالية الناجحة مع الأزمات والطوارئ.

التميز والجودة في الاتصال الحكومي

لقد بات جلياً أن قطاع الاتصال الحكومي يمثل نموذجاً واضح المعالم للممارسة المهنية الرصينة التي ترتكز على أسس ومبادئ واضحة من الجودة يؤدي تبنيها إلى تحقيق تطور ملحوظ في أداء الجهات الحكومية. وتسهم المعرفة المحدَّثة والعميقة بمعايير التميز والجودة في الاتصال الحكومي في تمكين الإدارة من تجويد أدائها في المجالات الإدارية والإعلامية والاجتماعية لممارسة الاتصال الحكومي وذلك استناداً لمبادئ وممارسات مثبتة وقواعد واضحة عززتها قصص النجاح والتفوق على المستويات الوطنية والعالمية. وخلال العقد الماضي، أصبح من المستحيل إحداث تطوير في الأداء المؤسسي للاتصال الحكومي بمعزل عن المعايير العالمية المعتمدة في تقييم أداء هذا القطاع الحيوي حيث تم استحداث معايير وجوائز متنوعة لا بد من العاملين في الاتصال الحكومي من معرفتها وفهمها وتطبيقها.

الثقافة المؤسسية

لكي يحقق القائم بالاتصال الحكومي دوره بشكل فاعل، فلا بد أن يكون ملماً بشكل كامل بالثقافة المؤسسية للجهة الحكومية التي يعمل في إطارها، ويشمل ذلك المبادئ والقيم والرؤى التي تتبناها الجهة الحكومية في عملها، والتي ربما تستند لقوانين عامة أو محددة، إضافة للسياسات والتوجهات التي تسترشد بها في عملها. وتسهم هذه المعرفة في تمكين القائم بالاتصال الحكومي من مواءمة مخرجات إدارة الاتصال الحكومي وفق التوجهات الحكومية سواء كانت رسائل اتصالية وإعلامية أو فعاليات أو أنشطة مجتمعية. وقد تشمل الثقافة المؤسسية أموراً تتعدى نطاق الجهة الحكومية التي تعمل فيها إدارة الاتصال الحكومي مثل الدستور والقوانين والتشريعات والسياسات العامة.

الثقافة المجتمعية

حتى يتمكن القائم بالاتصال الحكومي من أداء دوره في خدمة الجهة التي يعمل فيها، فلا بد أن يمتلك المعرفة العميقة بثقافة المجتمع وقيمه وتقاليده، وذلك من أجل تصميم البرامج والخدمات والرسائل الإعلامية بشكل لا يتضارب مع مصالح المجتمع وتقاليده. وتتضمن هذه المعرفة الإلمام بالأعراف والتقاليد المتعلقة بالسلوك العام للأفراد والمجتمعات والضوابط التي تحكم ذلك السلوك في إطار البنية الاجتماعية السائدة في المجتمع. وتفيد البحوث المستمرة في توفير المدخلات المناسبة حول اتجاهات وقيم المجتمع فيما يتعلق بقضاياه الرئيسة، وكيفية التعامل معها في الفضاء العام بما يضمن عدم المساس بالمعتقدات والقيم السائدة.

تمهيد:

مع التطورات الاقتصادية والاجتماعية والدولية والإعلامية المتلاحقة في بيئة عمل المؤسسات المختلفة، أصبح حدوث أزمة ما لأي منظمة شيئاً طبيعياً، ولم يعد التساؤل ما إذا كانت أي مؤسسة أو جهة حكومية يمكن أن تواجه أزمة أم لا، وإنما السؤال الأهم أصبح متى تحدث الأزمة لمؤسسة ما؟ وما هي نوعيتها؟ وكيف تستعد لها؟ وكيف تتم إدارتها؟ وما هو دور الاتصال الحكومي في إدارة هذه الأزمة؟

ويلعب الاتصال الحكومي دوراً محورياً في التعامل مع الأزمات كافة التي تواجه المؤسسات المختلفة، ويرتبط هذا الدور ارتباطاً مباشراً بالجانبين الإعلامي والإنساني للتخفيف من النتائج السلبية لهذه الأزمات.

03

الإدارة الإعلامية للأزمات

تعريف الأزمة وأهم خصائصها:

تمثل الأزمة موقفاً غير اعتيادياً وغير متوقعاً شديد الخطورة والسرعة ذو أحداث متلاحقة، تتداعى فيه النتائج وتختلط الأسباب، يهدد قدرة الفرد أو المنظمة أو المجتمع على البقاء. وتمثل محنةً ووقتاً عصيباً لصعوبة اتخاذ قرار سريع في ظل حالة من الغموض وعدم التيقن وغياب المعلومات.

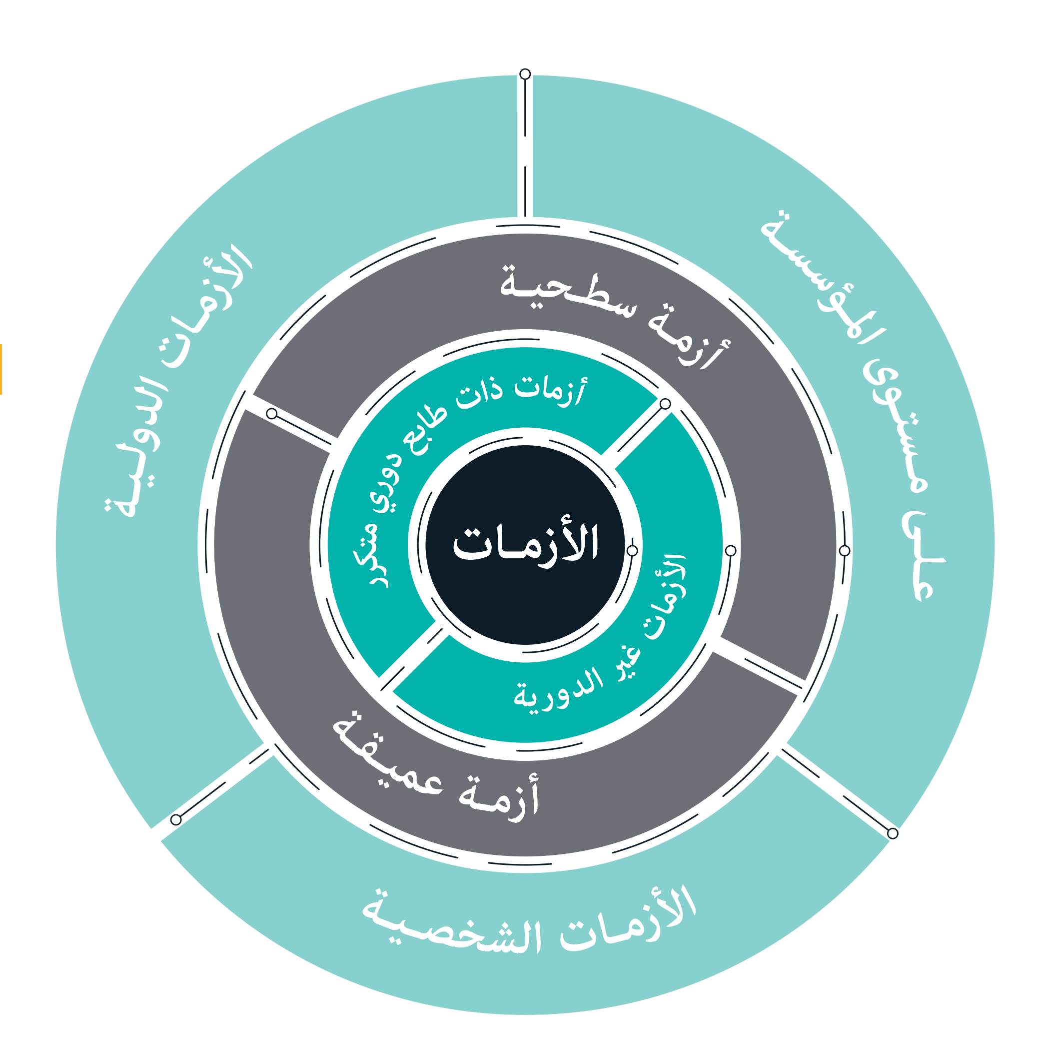
ومن الجانب الإعلامي تُعتبر الأزمة موقفاً يتسبب في جعل المؤسسة محل اهتمام سلبي واسع النطاق من وسائل الإعلام ووسائل التواصل الاجتماعي على المستوين المحلي والدولي. ومن جماعات أخرى كالمستهلكين والعاملين والمتعاملين والشركاء والداعمين. وعادة ما يزداد اتساع نطاق الأزمة كلما حجبت المؤسسة المعلومات عن الجماهير الأساسية.

وتوجد مجموعة من الخصائص التي تميز موقف الأزمة، من أهمها:

- المفاجأة العنيفة والمعقدة عند حدوث الأزمة، لما تحمله من تهديد خطير للوضع القائم.
- السرعة في تتابع الأحداث ونتائجها، مما يُولد ضغطاً كبيراً يتعلق بالوقت المتاح للتعامل مع الأزمة.
- تسبب الأزمة في بدايتها صدمة ودرجة عالية من التوتر والقلق لدى إدارة المؤسسة من فقدان السيطرة.
- التشابك بين أسبابها وعناصرها، وتعارض المصالح بين أفرادها، كما أنها تمثل نقطة تحول أساسية في أحداث متشابكة ومتصارعة.
- تؤدي الأزمة إلى حالة من الإرباك لعدم التأكد من صحة المعلومات نتيجة نقص الحقائق، ومن ثم ضعف القدرة على التنبؤ باتجاه حركة الأزمة مما يُصعب اتخاذ القرار.
- تختلف الأزمات فيما بينها، ومن ثم تتطلب استجابات متباينة.
- الأزمة التي من صنع الإنسان يمكن تفادي حدوثها بالاستعداد لمواجهتها.
- غالباً ما تحدث الأزمة نتيجة لتراكم عدداً من المشكلات غير المدركة.
- تتطلب الأزمة تخطيطاً استراتيجياً لتجنب التطورات غير المرغوبة.
- تتطلب الأزمة قدرة عالية على التعامل مع ضغط الوقت، وإمكانية اتخاذ قرارات سريعة وسليمة وحاسمة وابتكارية، بعيداً عن الأنماط التنظيمية المألوفة.
- عادة ما يتم حل الأزمات في إطار قصير المدى.
- تمثل الأزمة تهديداً للمؤسسة وسمعتها، وفي حال عدم التعامل معها بفاعلية تؤدي إلى تغيرات جوهرية في بنية المؤسسة.

أنواع الأزمات:

أوضحت الدراسات والأبحاث التي اهتمت بالأزمات -على اختلاف أنواعها- أن طرق وأساليب التعامل مع تلك الأزمات إنما تتحدد انطلاقاً من فهم طبيعة الأزمة ونوعها، لذلك جرت محاولات عديدة لوضع أصناف للأزمات وذلك تبعاً للمعايير المختلفة التي يتَّبعها كل باحث، وقد تباينت تصنيفات الأزمات فمنها ما يتعلق بنطاق حدوث الأزمة سواء كانت داخلية أو خارج نطاق المؤسسة، ومنها ما يتعلق بسبب حدوثها مثل أخطاء القيادات أو أخطاء في سلوك المنظمات وأدائها، أو أخطاء في الجوانب الأمنية.



تصنيف الأزمات وفقاً لمعدل حدوثها:

- **أزمات ذات طابع دوري متكرر:** مثل الأزمات الاقتصادية المرتبطة بالقدرة الشرائية، وهذا النوع يسهل توقعه ولكن لا يمكن توقع حجم وشدة هذه الأزمة.
- **الأزمات غير الدورية:** وهذه الأزمات عشوائية الحدوث لا ترتبط في حدوثها بأسباب دورية، والأزمات غير الدورية تحدث نتيجة عوامل متعددة وهي تحدث فجأة ودون مقدمات، مثل الأزمات الناجمة عن سوء الأحوال الجوية أو تغير الظروف المناخية (الأمطار التي تؤدي إلى فيضانات) ويمكن معالجة هذه الأزمات بمعالجة النتائج وليس بمعالجة الأسباب.

تصنيف الأزمات تبعاً لدرجة شدتها:

- **أزمة سطحية:** وهي لا تشكل خطورة وتحدث بشكل فجائي وتنتهي بسرعة بالتعامل مع أسبابها، ومثال على ذلك الترويج للإشاعات الكاذبة عن المؤسسة أو الدولة، إذ يمكن التعامل مع هذا النوع من الأزمات بالرد عليها بصورة مهنية وفورية، وهو ما يتطلب وجود رصد سريع لأي شائعات تصدر عن المؤسسة.
- **أزمة عميقة:** وهي أخطر أنواع الأزمات لارتباطها ببنيان المؤسسة الذي حدثت فيه الأزمة، وعادة ما تكون هذه الأزمة ناتجة عن تراكمات كثيرة لفشل إداري.

تصنيف الأزمات وفق مستوى حدوثها:

- **على مستوى المؤسسة:** وهي الأزمات الداخلية أو الخارجية التي تهدد المؤسسة، وقد تلحق الضرر بها مثل إضراب العمال، أو حملات الإعلام المضادة.
- **الأزمات الشخصية:** وهي الأزمات التي تحدث على مستوى الأشخاص مثل أزمة البطالة التي يعاني منها الشخص، أو أزمة حدوث إعاقة للشخص، أو أزمة الخروج على المعاش.
- **الأزمات الدولية:** وهي التي تحدث بين دولتين أو أكثر، وتتميز بالتوتر الشديد، وقد تصل إلى مرحلة حرجة تنذر بالانفجار في العلاقات الدولية.

أسباب الأزمات:

سوء الفهم:

ينشأ سوء الفهم عادة من خلال جانبين:

- نقص المعلومات.
- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها.

على متخذ القرار الإداري أن يتأكد من أن الأزمة التي يواجهها ليست بسبب سوء فهم سواء من جانبه أو من جانب الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالأزمة.

سوء التقدير والتقييم:

وهو من أكثر أسباب حدوث الأزمات، وينشأ سوء التقدير من المغالاة في الثقة بالنفس، وسوء تقدير قوة الطرف الآخر والتقليل من شأنه.

الإدارة التقليدية:

فعدم وجود مبادئ الإدارة الاستراتيجية يؤدي إلى العشوائية في التعامل مع الأزمات، وغالبية الأزمات تنجم عن عدم اتباع الإجراءات العلمية لمنع الأزمة أو التعامل معها حال حدوثها.

الشائعات:

وهي استخدام المعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت ومناخ يؤدي إلى الأزمة، ومن الأسباب التي تؤدي إلى ظهور الشائعات غياب المعلومات، والتأخر في الاستجابة للأزمة.

إدارة الأزمات:

تُعرف إدارة الأزمات على مستوى المؤسسة بأنها العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق رصد المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي قد تسبب أزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع الأزمة أو الاستعداد للتعامل معها بأكبر قدر من الكفاءة والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين.

ويمكن تحديد مجموعة من المتطلبات التي يتم الإسترشاد بها في التخطيط لإدارة الأزمات، وهي:

تبسيط الإجراءات والتدخل السريع:

تتطلب إدارة الأزمة تبسيط الإجراءات الإدارية للسيطرة على الأحداث ووقف تصاعدها. ويعتبر عنصر الوقت أهم المتغيرات الحاكمة في إدارة الأزمات وعملية التعامل معها، كما أن السرعة مطلوبة لاستيعاب الأزمة والتفكير في البدائل عند اتخاذ القرارات المناسبة، وتحريك فريق إدارة الأزمات والقيام بالعمليات الواجبة لاحتواء الأضرار أو الحد منها واستعادة نشاط المؤسسة.

التخطيط:

يُعـد التخطيـط محـور عمليـة إدارة الأزمـات، فالتخطيـط الجيـد يسـاهم في منـع حـدوث الأزمـة ويقلـل مـن عنـصر المفاجـأة التـي قـد تصاحبهـا، كـما يتيـح لفريـق إدارة الأزمـة القـدرة عـلى الاسـتجابة المنظمـة والفعّالـة لمواجهـة الأزمـة وإدارتهـا.

إن التخطيـط يُحـوّل المؤسسـة مـن مؤسسـة مسـتهدفة إلى مؤسسـة مسـتعدة لمواجهـة الأزمـات. فخطـة الطـوارئ ببسـاطة هـي عمليـة افـتراض مواقـف ومخاطـر يمكـن أن تواجـه المؤسسـة، ووضـع بدائـل لمواجهـة تلـك المواقـف الطارئـة والتـي تمثـل تهديـداً لهـا، ولأن تلـك المواقـف والمخاطـر في تغـير مسـتمر تبعـاً للتغيرات المحتملـة في البيئـة الداخليـة والخارجيـة للمؤسسـة، فيجـب مراجعتهـا وتقييمهـا باسـتمرار لتحديثهـا، كـما ينبغـي توافـر عنـصر المرونـة في التخطيـط والقابليـة للتغيـير المسـتمر.

التنظيم:

إدارة الأزمـة تتطلـب تنسـيقاً وتعاونـاً وتكامـلاً في كافـة الجهـود التـي تُبـذل لإدارة الأزمـة، كثـيراً مـا يـؤدي التعـارض والازدواجيـة والتداخـل في المهـام إلى أزمـات مـن نـوع جديـد. لـذا فـإن التنظيـم الجيـد يتضمــن تحديـد الأشـخاص المنـوط بهـم المهـام المرتبطـة بمعالجـة الأزمـة، وتحديـد تسلسـل السـلطة والمسـؤولية (أمـام مـن سـيكونون مسـؤولين)، الأمـر الـذي يحقـق فعاليـة وكفـاءة كافـة إدارات المؤسسـة في معالجـة الأزمـة.

التوجيه:

ويُقصـد بـه وجـود قيـادة توجـه فريـق إدارة الأزمـة وتكـون هـي مصـدر المعلومـات، وتتـولى توزيـع المهـام وتـشرح طبيعـة المهمـة ووصـف العمـل نفسـه، ونطـاق التدخـل والهـدف منـه والأسـاليب المتاحة أمامهم.

المتابعة:

فنتائـج التدخـل في الأزمـة وإدارتها لا تُعتـبر نتائـج نهائيـة وإنمـا مرحليـة، وتظـل هنـاك أسـباب كامنـة يمكـن أن تجعـل هـذه الأزمـة تتكـرر، ولـذا لا بـد أن تكـون هنـاك متابعـة حقيقيـة بعـد حـدوث الأزمـة.

التواجد المستمر في مواقع الأحداث:

يسـاعد التواجـد المسـتمر في مواقـع الحـدث عـلى توفـير المعلومـات اللازمـة لمتخـذ القـرار حتـى يكـون عـلى بينـة كاملـة بتطـور الأحـداث، ويأخـذ التواجـد في مواقـع الأزمـة أحـد الأسـلوبين التاليـين: الأول: التواجـد السري، فقـد تفـرض طبيعـة الأزمـة أحيانـاً التواجـد بشـكل سري في موقـع الحـدث وذلـك بهدف تأمـين تدفـق كـم مناسـب مـن البيانـات لمتخذ القـرار للقيـام ببعـض التصرفـات أو السـلوكيات المطلوبـة، أمـا الثـاني فهـو التواجـد العلنـي في مواقـع الأحـداث.

خطوات إدارة الأزمة:

تطوير نظام لتوقع الأزمات:

فالأزمـات عـادة لا تحـدث فجـأة، وإنمـا بسـبب تراكـم عـدد مـن الأحـداث والمشـكلات التـي تـم تجاهلهـا وعـدم التعامـل معهـا قبـل أن تتطـور لتصبـح أزمـة. وبنـاء هـذا النظـام يمكّـن المؤسسـة مـن جمـع المعلومـات عـن الأزمـات المحتملـة.

الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة:

وتهـدف إلى تحديـد أسـباب الأزمـة، والعوامـل المؤثـرة والمؤديـة إلى حدوثهـا مـع ترتيبها حسـب خطـورتها، كـما تهـدف هـذه الخطـوة إلى تحديـد المـدى الـذي وصـل إليـه الموقـف، والقـوى المؤيـدة والمعارضـة؛ وذلـك لتحديـد نقطـة البدايـة والانطـلاق للمواجهـة. وتتوقـف هـذه المرحلـة عـلى طبيعـة الأزمـة وشـدة خطـورتها والوقـت المتـاح.

الدراسة التحليلية للأزمة:

وتهدف إلى التفرقـة بـين الظواهـر والأسـباب الكامنـة وراء هـذه الأزمـة، والتأكـد والتيقـن مـن أسـبابها، بالإضافـة إلى معرفـة دور وتأثـير العنـصر البـشري أو المكـون الطبيعـي في ظهـور الأزمـة، وتحديـد أسـباب الخلـل الـذي أدى إلى حـدوث الأزمـة، فضـلاً عـن معرفـة عـدد العنـاصر المشـتركة في صناعـة الأزمـة، والمرحلـة التـي وصلـت إليهـا الأزمـة.

التخطيط للمواجهة والتعامل مع الأزمة:

وتهدف هذه المرحلة إلى:

- تحديـد مجموعـة الإجـراءات الواجـب اتخاذهـا للسـيطرة عـلى الموقـف وتقليـل الخسـائر ومـن ثـم التوجـه نحـو المسـار الصحيح.
- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه.
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.
- تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
- استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات.

تشكيل فريق لإدارة الأزمة:

- يعد تشكيل فريق لإدارة الأزمة أمراً مهماً في المؤسسة، ويتطلب ذلك مراعاة ما يلي:
- يجب أن يكون مدير الاتصال الحكومي عضواً في هذا الفريق.
- يقوم هذا الفريق بتحديد الأزمات المتوقع حدوثها والاستجابات الممكنة لها.
- ينبغي أن يمثل الفريق كافة قطاعات وإدارات المؤسسة، ويتم تحديد واضح لتسلسل السلطة والمسؤولية للأعضاء.
- يجب أن يلتقي هذا الفريق كل ستة أشهر على الأكثر لمناقشة الأزمات المحتملة وتحديث الخطط الخاصة بها.
- يجب أن تتوفر لأعضاء هذا الفريق المهارات الفنية والمعرفية اللازمة مثل القدرة على الحديث والحوار، والقدرة على العمل تحت الضغط، والعمل بروح الفريق.

تحديد متحدث رسمي باسم المؤسسة أثناء الأزمة:

التعامل مع وسائل الاتصال أثناء الأزمة من أهم عناصر إدارتها. وعلى مدير الاتصال الحكومي -كعضو في فريق إدارة الأزمات- في أي جهة حكومية أن تكون لديه المهارات والمعارف التي تمكنه من الحديث مع وسائل الاتصال وإدارة الأزمة إعلامياً بما يحافظ على صورة المؤسسة وسمعتها. ولذلك يجب عليه:

- أن يكون على دراية بقيم المؤسسة ومهمتها الأساسية، ويمكنه توظيف هذه القيم عند الحديث في المواقف الصعبة.
- أن يكون مصدراً ذا مصداقية يقوم بنقل الرسائل الاتصالية بدرجة من الوعي والثقة.
- أن يتميز بالمهارات الأساسية التي تمكنه من تقديم صورة إيجابية لوسائل الإعلام، وتتضمن هذه المهارات تقديم المواد الإعلامية وسبل تناول أسئلة وسائل الإعلام والرد عليها.
- أن يدير عملية الاتصال بكفاءة من خلال التكامل بين وسائل الإعلام ووسائل الاتصال الحديثة سواء حسابات المؤسسة على وسائل التواصل الاجتماعي أو الموقع الإلكتروني الرسمي على الإنترنت.

إنشاء مركز اعلامي متكامل لإدارة الأزمة:

يجب إعداد مركز اعلامي لإدارة الأزمة، وقد يكون هو المركز الخاص بالمؤتمرات الصحفية، ويجب أن يكون هذا المركز مجهزاً كغرفة عمليات، ويتضمن ما يلي:

- الإمكانيات الاتصالية من توصيلات هاتفية وأجهزة كمبيوتر وفاكس، ووصلات إنترنت.
- قائمة بكافة المسؤولين في المؤسسة مثل الإدارة العليا ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام، وفئات الجماهير الأساسية من الجهات الحكومية والشركاء وغيرهم.
- بيانات كاملة عن وسائل الإعلام في الدولة مثل: عناوين هذه الوسائل، ورؤساء التحرير، وأرقام الهواتف، والمحررين المتخصصين في مجال عمل المؤسسة، وغيرها.
- كافة الوثائق والمطبوعات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة مثل الخدمات التي تقدمها وسجل الأمان بها والهيكل الإداري.
- إعداد إجابات عن التساؤلات التي يمكن أن تُثار حول أي أزمة يمكن أن تتعرض لها المؤسسة.

دور الاتصال الحكومي أثناء الأزمات:

الأزمات بطبيعتها تستحوذ على اهتمام وسائل الإعلام ووسائل الاتصال الحديثة، وهو ما يتطلب التواصل المستمر مع كافة الوسائل والمنصات الاعلامية ورفدها بالمعلومات على مدار الساعة، ويعد الدور المنوط بالاتصال الحكومي من أهم الأدوار التي تؤديها المؤسسة لإدارة الأزمات، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- العضوية الفاعلة في فريق إدارة الأزمة على مستوى المؤسسة.
- إدارة المركز الإعلامي في المؤسسة، وتفعيل دوره في التواصل الفعال مع كافة وسائل الاتصال.
- التواصل المستمر والمباشر مع الجماهير المهمة.
- التواصل مع وسائل الإعلام ومنصات التواصل الاجتماعي، وإرسال بيانات صحفية مستمرة توضح أبعاد الأزمة.
- مراقبة تغطية وسائل الإعلام والمواقع الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي، وتصحيح أي معلومات غير دقيقة.
- مراجعة وتقييم الرسائل الاتصالية للتأكد من مدى فهمها وتحديد تأثيرها.

- القيام بالبحوث عبر الهاتف لجس نبض الجماهير، واختبار استجابة المؤسسة للأزمة ومصداقيتها.
- الاستعانة بالخبراء والمتخصصين، فالجماهير يكون لديها حساسية لكل ما تقدمه المؤسسة أثناء الأزمة، وهذا الطرف الثالث يبدو أكثر موضوعية ومن ثم أكثر مصداقية.
- استقبال الإعلاميين في المركز لتقديم معلومات عن تطورات الأزمة.
- تقديم المعلومات كافة التي تحتاجها المؤسسة لإدارة شؤون الأزمة قبل وأثناء وبعد حدوثها.
- توفير المعلومات الضرورية وإرسال واستقبال هذه المعلومات من ومع المصادر.
- تحقيق التنسيق والتكامل بين الإدارات المرتبطة بمواجهة الأزمة.
- تحديد الاحتياجات الحقيقية لمواجهة الأزمة، وتنسيق الاحتياجات للمعونة الخارجية في حال تطلب الأمر.
- بناء نظام معلوماتي على مستوى المؤسسة لرصد كافة الجوانب التي يمكن أن تسبب أزمات.
- تحديد نمط وأسلوب الاستجابة للأزمة وفقا لطبيعتها وذلك كما يلي:

الأزمات التي لا تكون المؤسسة سبب فيها:

مثل الكوارث الطبيعية والشائعات، والاختراق الإلكتروني.

في هذا النوع من الأزمات يتم تقديم المؤسسة على أنها ضحية، ويتم توجيه الاتهام للمتسبب في الأزمة، كما يتم إنكار مسؤوليتها عن هذه الأزمات.

الأزمات الداخلية غير المقصودة:

مثل تهديد من المتعاملين بسبب عدم تعامل المؤسسة معهم بمهنية، أو خطأ تقني يؤثر على الأداء أو يسبب حوادث.

في الأزمات الداخلية غير المقصودة يتم تقديم الأعذار والمبررات، والإشارة إلى أن الأزمة غير مقصودة، وأن المؤسسة تسعى للسيطرة على تداعياتها.

الأزمات الداخلية المقصودة:

مثل الأخطاء البشرية التي تسبب حوادث خطيرة أو خلل في الخدمات المقدمة، أو القرارات الإدارية التي تشكل خطراً ومشكلات للمتعاملين.

في هذا النوع من الأزمات والتي تكون المؤسسة سبباً فيها يتم الإعلان عن تحمل المسؤولية الكاملة عن الأزمة وتداعياتها، وتذكير الجمهور بماضي المؤسسة الجيد، وتقديم التعويض والدعم المادي والمعنوي للمتضررين من الأزمة.